

# オーガニック商店街 ー「安全・安心の食」による商店街活性化の川上戦略ー

## Shopping Mall with Organic Foods: A Strategy to Network with Upstream Farmers to Get Natural Foods for Gests in Order to Revitalize Shopping Malls

草野 則一 ((大阪)福島聖天通商店街振興組合・副理事長)

KUSANO, Norikazu (Vice President of Fukushima Shotendori Shopping Mall Association)

本研究は、商店街にもいろいろな問題点はあるが、商店街の活性化がまちづくり、地域文化の担い手であるという観点からその活性化策、方向性を探るものである。その際、食の安全という観点に注目した。流通革命以降、商店街は、大型スーパー、食品専門スーパーとの販売競争で中核機能たる「食の供給」で負け越してきた。ところが近年「食の安全」「顔の見える食品」等、食材、食品に対する消費者の意識が高まっており、この「安全の食」というテーマは、大型との競争で負け越してきた中核機能において、商店街活性化、復興のチャンスになるかもしれない、追い風になるのではないかという仮説をたてる。商店街が甦るには、「個性」や「体験」が重要であり、かつ、食は観光・集客でもブームになってきている、との先行研究がある。金丸弘美氏は、大量販売の物流に対し、きめ細やかな説明・対面販売が不可欠の「安全の食」の供給の場合は、量より質、無人化より対面販売へのシフトであり、食品の安全性、消費者の不安解消といった説明、説得が不可欠になってきたという。農水省などでも「有機JAS」「食品のトレーサビリティ」「自然肥料」などの制度や条件の整備をおこない食・農の安全は国民的テーマとなっている。安全の「食」をキーとした商店街復活の可能性は(1)大型店で扱い難いこと。有機JAS野菜や伝統野菜・地場産品は「高い」「生産量が不安定」「味の個性が強い」「規格(寸法、色、重量)が不揃い」「ロットが少量」などの点がある。(2)商店街で扱える可能性。顧客の要望として対面販売、説明販売(味、調理法)の価値や信頼感があるからである。そこで、調査研究を行った結果、

【「オーガニック商店街」の転換モデル(旧システムから新システムへ)】として、以下のよう点が重要であることがわかった。【旧システム】では、生産者はとにかく「反当り収穫量の増大化」をめざし、農薬を多く使用し、地産地消でなく、大手流通にのせ、買い叩かれてきた。店舗は自前の「ブランド」戦略が使えず、大資本相手に価格競争を強いられる。消費者は、どこの販売店で買っても、値段の安さだけで購入店を選択する。【新システム】では、生産者は「地産地消」の理論を理解して遵守しようとする。つまり健康と、経済効果・地域振興・地域活性化の両立を目指す。「良いモノ」を作っている誇りと、「安全で旨いモノ」を食べてもらおうという願望を育成するためにも「川上戦略」の意義がある。店舗は「安全・安心」「有機JAS」「無農薬」「オーガニック」を武器に、価格競争を越えて、ブランド戦略に打って出られる。消費者も学習し、結局「少し高くても質」を選択するため、安全で身体に優しい商品が手にはいる。また、

【「オーガニック商店街」の3要素モデル】として、事例から、成功のためには以下の3要素が重要であることがわかった。(要素1)商店街の総力・知恵をあつめる「マネジメント力」：商店街や実行委員会の総意を結集する強いリーダーシップと、構成員の強い信頼関係(ソーシャル・キャピタル)を必要とする。(要素2)良い生産者と提携する「川上戦略」：「オーガニック商店街」成立のためには、なによりも新鮮で自然・安全な食材の確保が不可欠である。そのことは、自然に近く、農薬や化学肥料を極力さける食材を生産する強力な生産者の確保と強力な連携が不可欠ということである。すなわち「川上戦略」がなににも増して重要であり、必要不可欠である。(要素3)「シグナリング効果」を発揮するプロモーション戦略：最後は、商品の良さが消費者に支持されなければ成功しない。「オーガニック商店街」の遂行のためには、「やや高め」であっても「身体に良いメリット」を消費者にアピールする「シグナリング効果」を発揮することが何よりも大切である。このためには、消費者にうまく見せる店舗設計から広報活動が重要となる。いいかえると、このような「安全な食」戦略は可能である。それにおいて、最も重要なのが、良品の確保およびそれを作る生産者の確保＝川上戦略である。しかしながら生産に手間がかかるためコスト高となる。そのため、川中(店舗)においては、その生産段階のコスト高を吸収する様なメニューなど経営上の工夫が求められる。さらに、それら工夫、品質、こだわりを消費者に知らせる情報発信、いわゆるシグナリング効果が不可欠である。このような広報戦略(大量のこだわり情報の発信と展開)の意味で川下も重要である。このような方向を新モデル「オーガニック商店街」モデルとして提案したい。

キーワード：食の安全、有機食材、商店街活性化、川上戦略、シグナリング効果

Keywords: Food Safety, Organic Foods, Shopping Mall Activation, Upstream Strategy, Signaling Effect

## 第Ⅰ章 問題意識と先行研究

### 1. 問題意識

#### (1) 商店街の活性化

地域活性化にあつては、各地の商店街の活性化が重要なポイントである。小長谷他（2012）は「もともと日本の商店街は、単なる商店の集まりでなく、地域文化の担い手であり、憩いや癒しの空間であつた。それが衰退するという事は、地域文化そのものの衰退に他ならない」とし、商店街活性化を、まちづくり組織論上、重要な部分を占めると位置づけている。

#### (2) 商店街の衰退とその要因

ところが、市場、商店街、地域小売業者は、大型専門店、大型スーパーの出現により急速に客を奪われ始め、さまざまな努力・方策がなされたが、衰退を余儀なくされ、またたくまに各地にシャッター街が出来てしまった歴史がある。そもそも、商店街の中核機能は、普段庶民が口にする生鮮三品、「食」を供給することであつたが、肝心の根幹部分で大型店・専門店との販売競争で負けたことが衰退の大きな原因である。

#### (3) 商店街活性化の方向

小長谷他（2012）によれば、成功するまちづくりでは、①ソーシャル・キャピタル、②差別化、③顧客マーケティングの三要素がそろっているとの条件を指摘している。さらに商店街の活性化には、大きく2つの方向があるとしている。第1戦略は、近隣機能の強化つまり、商店街本来の近隣機能であつた生鮮三品（食）等最寄品を革新強化する方向である。第2戦略は、高付加価値・広域化を狙った新しい付加価値を重視すること（観光商店街化）を実現する方向である。「第1戦略」の近隣機能についても、大型店がやりにくいことはまったく不可能ではない。ここで注目できるのは、近年のトレンドで、「食の安全」や農における「地産地消」が出現しつつあることである。これは、「オーガニック商店街」戦略とは、商店街にとって、かつて大型店に奪われた本丸である「食・生鮮三品」で中心的失地回復につながる可能性もある。この可能性を追求しようとしているのが、本研究の香川県高松丸亀町商店街の第2期プロジェクトである。本稿では、「オーガニック商店街」概念によって、商店街の第1の方向たる近隣機能において、肝心の生鮮三品の供給において大型店との競争で負け越してきたことに対応できる可能性を検討する。

### 2. 生鮮食品購入時における人々の意識について（略）

最初に「食の安全」に対する消費者の近年の意識は、以前に比して本当に変わったのか、どの程度変わったのか、確認しておくことから始める。（株）日本リサーチセンターと（株）ネットマイル（本社：東京都千代田区）の調査を総合して、分かったことは、①生鮮食品、②加工食品共購入する際に気をつける点として、2007年11月より2008年5月までの半年後の調査結果において安全に配慮するポイント上昇が見られ、「食の安全」に対する意識の変化、意識の高まり傾向を実証している。後者の調査では「食の安全性」が「価格」を抜いて1位になっている事でも証明ができる。以上をまとめると、生鮮食品購入時における意識としては、（1）全体的には、食への関心事は「安全」と「価格」が2大意識要因である、（2）食の安全への意識はシニアほど高い、ということがわかる。

### 3. 「食」と観光における人々の意識について（略）

安田亘宏（2010）によると、アンケート結果では旅の目的は1位が「温泉」、次いで「自然」となっており3位に「食」が登場してくる。それほど旅行者は旅先の「食」に期待し、楽しみにしている証拠がある。

#### 4. 「食旅」と個性の論理

宿泊先でも土産店でも、道の駅でも旅先で売られている食品は、ほぼ地元産である。それは生産地、生産者、販売者において地元産が1番、地産品を食べて欲しいという願望と自負があるからである。彼等は皆、郷土地元で獲れるものに強い愛情と誇りをもっているのである。何処へ行っても行先々には産地特有の特産品がある。食の専門家、金丸弘美氏によれば（2010・11・19 大阪市大大学院講義による）、各地で獲れる食品は、その食品の生育した気候風土にあわせて自ら変化する。病虫害やあらゆるロケーションに耐性を持ち仲間を増やし、子孫を残そうとする摂理にあわせている。実は品種改良されていない野生品種は、種が出る時バラバラに出てくるが、理由は、冷害があったり、大雨や日照りに遭ったりしても全滅せず生き残る環境対応のため生物として多様化をはかるのだという。大手流通の論理と矛盾する。

## 第Ⅱ章 「安全の食商店街」の時代背景

### 1. 食の安全・安心を揺るがす諸問題と農水省の法整備

狂牛病問題（1996年）、雪印乳業の偽装事件（2000年）の事件等の問題を受けて農水省は2001年に「有機JAS法施行」に踏み切った。違反者には初の罰則も設け食品の安全を強化すべく法の整備を行ったがなかなか完全解決にいたらなかった。さらに2002年の牛肉偽装問題で表記内容が信用できない、大手だからと言っても信用できないという決定的な猜疑心が国民の間に生まれてしまったのである。このことを受けて、さらに政府は2003年に「食品安全基本法」の制定と「食品安全委員会」の発足を行なった。

### 2. 「地産地消」の概念が脚光一大手と流通の本質

金丸弘美氏（2011年度大阪市大大学院講演）によれば、地元販売、産直などの旅行先の生産者、販売者と全く違うコンセプトで売られているのが大型店での食品である。各地の生産者が自信と誇りを持っている特産品は、大型スーパーや、大量販売店では受容れられにくい。理由は大量流通に乗らないからである。旅先での地産品の持っている自然の品の特徴、長所は、大量の販売に対応出来ない、味が一定でない、大きさが不揃い、値段が合わない等の理由から大手では逆にマイナス、欠点と判断する。大都市圏に生産品を送るインフラを築いて来た。高度成長期から今まではそれでよかったが、市町村合併が盛んとなった今、地方の農家に手当がいなくなったという。大量生産・大量消費の構図は、定形品しか消費者に届かないのが実態でスーパー用に改良されたものであるという。一方、大阪の“田辺大根”や兵庫県の“向う一寸そら豆”のような伝統野菜は規格に合わない、鮮度が落ちやすい、沢山採れない、不揃い、したがって大量消費のルートに乗らない。だから切りてられて来た。1種類で沢山取れ形が揃わないとお金が大きく動かないことがスーパーで品種が限られている理由である。これでは自然と健康を軽視してはいないか（金丸講義2010・11・19 大阪市大大学院）」と指摘する。

### 3. 安全の「食」をキーとした商店街復活の可能性―「川上戦略」の具体的なポイント

そしてこの川上戦略（作戦）での重要なポイントは、〔1〕安全な食品の確保、〔2〕それらの安全な食品を作る生産者の確保、〔3〕それらのシグナルを確実に伝える販売者、〔4〕それらのシグナルを確実に伝える広報戦略（販売方法）の実施である。

**1）大型店では扱い難い商品とその理由：**有機JAS野菜、伝統野菜は扱い難い。その理由としては有機JAS野菜、伝統野菜は、①高い、②生産量が不安定、③味の個性が強い、④規格（寸法、色、重量）が不揃い、⑤ロットが少量、などの点がある。

**2）商店街で扱える商品とその理由：**上記の点は、裏返せば、商店街であつかえる可能性がある。「安全な食品」の入手において商店街、消費者（川下）がもっとも留意するのは勿論商品の安全性と信憑性であろう。

つまりは川上（食品およびその生産者）の安全性である。そのためには「トレーサビリティ」の仕組みが大事で農水省は「トレーサビリティ」の導入を 2004 年に本格整備するが、目的は食品事故発生時の原因究明と製品回収つまりは管理・監督面に重点がおかれている。一方、生産から消費の流通面からは、安全食品の更なる普及、啓蒙、食品事故防止、消費者保護の効果に重点を置く。本来、消費者への最終供給者たる商店街・飲食店は、ダムのようにいったんせき止めて安全の説明をする緩衝役を買って出なければならない。これからは消費者も学習が必要である。だから流れの途中で商店街・飲食店が仲立ちをする必要ある。「食の安全」が商店街にとって追い風になるのではないかとの由縁である。それに気づいた商店街が稼動し始めている。

#### 4. 「有機 J A S」

2000 年日本農林規格（J A S）が改正され「有機 J A S 法」が 2001 年施行、農産物について有機農産物またはそれに類した表示をするためには、農林水産省の登録を受けた第三者機関（登録認証機関）の認証による「有機 J A S」の格付け審査に合格することが必要となった。「有機野菜」の定義：日本農林規格第 3・4 条（一部筆者要約）。①単年作物（ほうれん草など）にあつては種まき（植え付け）前 2 年以上、②多年作物（りんご・みかんなどの果物）は最初の収穫前の 3 年以上は化学肥料や農薬を避ける事、を基本にして、「堆肥（鶏糞・わら・落葉などを積み重、腐らせて作った肥料）」などで土を肥やした田、畑で生産された農作物で、国が認めた認定登録機関により有機 J A S 認定を取得した物。但し「農林水産省指定の安全性が高い農薬（化学肥料）30 種」の使用は認められている。

### 第三章 「安全の食」高松丸亀町商店街の事例・第 I 期—マネジメント論

香川県の丸亀町商店街（高松丸亀町商店街振興組合）といえ、商店街関係者のみならず、地域活性化・地域再生事例では必ず取り上げられる街活性化のモデルである。しかし第 II 期プロジェクトにおいて食の安全がメインテーマとなっていることはまだあまり知られていない。そこで本研究ではそれを対象とする。まず本章で第 I 期のマネジメント論、第 II 期で食の商店街戦略を検討する。

#### 1. 高松市の商業概要と背景

高松市は、殆どの政府出先機関や大手企業の四国の拠点として多数の支店が集中、大きな工業のない高松にとってはこの支店経済と商店街と歓楽街が商業都市高松を支えてきたとも言える。ところが、1988 年に児島坂出ルートの完成により初めて本州とつながり状況が一変しだした。それまでは大手資本の進出はなく、丸亀商店街も繁栄していた。丸亀町商店街の通行量、売上高はもともと 1980 年頃から陰が見えだしてはいたが、最盛期の 1992 年には 270 億円、1 日の通行量 3000 人に達していた。しかし本四架橋開通してから 1995～2000 の 5 年間で大型店が 39 万㎡から 62 万㎡に急増、その後も 10 万㎡を超える巨大ショッピングセンター「天満屋」「イオン」の 2 つもがオープンし、商店街は通行量、売上げともピーク時の半分に落ち込んだ（経済産業省「がんばる商店街 77 選」商店街開発事業資料より筆者要約）。

#### 2. 丸亀市と高松市丸亀町

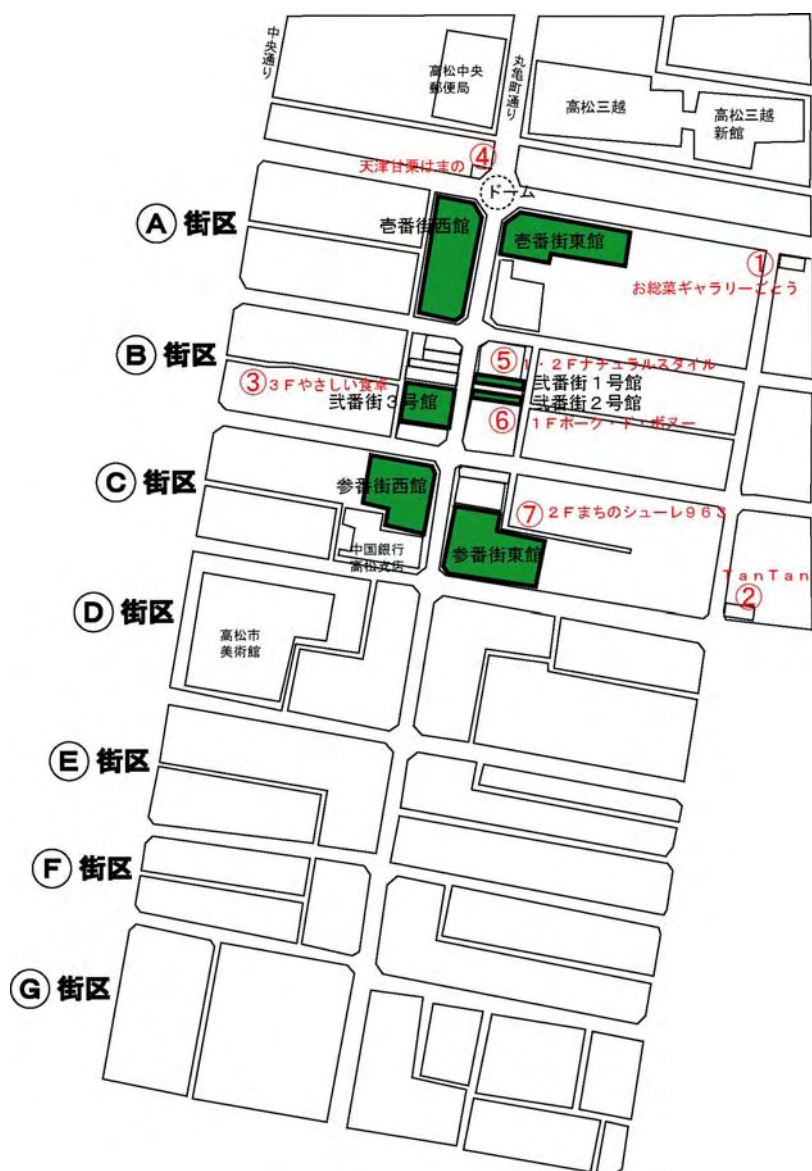
香川県には“丸亀”は 2 つ存在する。丸亀市は香川県のほぼ中央部に位置し、讃岐うどんの本場、うちわの生産地（国内シェア 90%以上）として有名な人口 11 万人都市。もう一つは「県庁所在地の高松市（人口 42 万人）内の丸亀町」である。本稿で論じる丸亀町商店街は後者で正式名「高松丸亀町商店街（振）」という。町名の由来は、1615 年徳川幕府の「一国一城令」によって讃岐の国も藩主の居城高松城以外の丸亀城は廃城と決定し移住したとする説がある。いずれにしろ丸亀町商店街は丸亀に特別な誇りと有している。1988 年「高松築城 400 年祭」が市を挙げて営まれた際、丸亀町商店街は独自に別途「丸亀町開町 400 年祭」を举行し、半年間に 6000 万円の予算を費やし祝っているほどである。こうした郷土愛はまちおこしには不可欠の

要素でもある。

### 3. 高松丸亀町商店街

(1) **丸亀町商店街の立地・歴史**：高松市中心部には地域の2つのデパート、900店からなる8つの商店街（兵庫町商店街・片原町商店街・丸亀町商店街・ライオン通商店街・南新町商店街・トキワ新町商店街・常磐町商店街・田町商店街）が縦横に連なっており、総称として「高松中央商店街」という連合名が存在する。これらのアーケード総延長は2.7kmで日本1の長さを誇る。丸亀町商店街は代表的な商店街で商業統計上は広域商店街である。「JR高松駅」もしくはことடன்「高松築港駅」から徒歩約15分、ことடன்「瓦町」駅から徒歩5分である。商店街は南北にまっすぐの470mの通りで、全てアーケードで繋がっている。

(2) **丸亀町商店街の組織**：正式名称は「高松丸亀町商店街振興組合」で法人への改組は1963年、組合員数は104名（出資者）となっており店舗数は157店である。総予算は約4億5000万円で賦課金比率は約10%である。業種構成はファッション関係（52%）、インテリア関係（15%）、日用品（12%）、食品飲食関係（7%）、金融関係（4%）、その他（10%）。商店街事務所所在地は高松市丸亀町13番地で自前のビル内にある。なお「丸亀町不動産（株）」「高松丸亀町壱番街（株）」「高松丸亀町まちづくり（株）」の組織を有する。



【図3-1】高松丸亀町商店街、①～⑦などがオーガニック関連、丸亀町資料をもとに筆者作成

(3) **丸亀町商店街の事業**：組合の主たる事業に現在4ヶ所(町営)の駐車場980台、駐輪場600台の管理がある。カード事業、ポケットパーク、イベントホール、カルチャー館の管理も有す。

#### 4. 丸亀町商店街の再開発

##### (1) 再開発以前のまちづくり構想

高松築城400年祭(1988年)に先立つ5年前(1983年)にK前理事長は「100年後を目指したまちづくり」を提唱し、専門家を含めた研究委員会や市民アンケートの結果、1年後に次のような答申をまとめている。

①物販に特化しすぎた丸亀町が今後100年間市民の支持を受け続けることは絶対に出来ない。②丸亀町には物販以外の機能強化が必要であり、導入すべき機能としては市民広場、都市公園、イベントホール、駐輪場、駐車場、休憩施設、公衆トイレ、レストラン等の飲食機能、生鮮市場又は食品スーパー、ホームセンター等の生活雑貨店、マンション等の居住施設、バスターミナル等々である。③丸亀町を「モノを買うだけの街」から「時間消費型の街」に作り変える事が丸亀町が今後存続する為の必要条件である。

以上の機能強化が順調に進めば、今後予測される駅ビルデパート、近郊の巨大SCに対して充分な競争力を持てるであろうと結論付けている。答申を受けアーケード、カラー舗装の更新、駐車場建設、丸亀町開町400年祭の事業に投資をおこなった。再開発前の投資額だけでも約56億円に上るが、資金負担については町との共同事業(駐車場)、国の高度化資金(アーケード・カラー舗装)を利用、軽減を図っている(一部丸亀町商店街事業説明資料より抜粋引用)。

##### (2) 再開発の背景

1988年は「高松城築城400年祭」の年であったと同時に本四架橋完成の年でもある。築城と共に開かれた丸亀町商店街の400年祭(180日間、約6000万円の効果)でもあった。盛大なお祭りのにぎわう一方、丸亀町商店街では将来を危惧した。彼らにとっては本四架橋の開通は一大事件であった。児島坂出ルートは、道路と鉄道の併用橋であるが、高松を通らず20kmも西にずれ込んでの開通であったためである。「次の500年祭を目指してまちづくりをしよう」としたK前理事長は2006年の引退直前の対談で「勢いの有るうちにできることは何でもやった、特に駐車場の増設は青年会の協力もあって力を注いだ」とのべている。高松市都市開発のI課長も「丸亀町はアーケードや駐車場をはじめ、商店街でやれることはほとんどやっていました。それでも再開発にのりだそうとしたきっかけは本四架橋です。児島坂出ルートは高松を通りませんからね」とする(対談部分は季刊「まちづくり」0701より参照)。

##### (3) A街区再開発事業の特徴

1983年10月に商店街から正式に専門家に再開発の依頼。商店街自前の費用負担で建築家、都市計画家、法律家等々の専門家に依頼して委員会が設置され調査が進められたのである。そこからわかったことは、①衣料品店の占める割合が大き過ぎる事、②金融機関が多過ぎる事、③オーナーではなくテナントが多いこと、であった。このことから、(A) 業種の片寄りを是正し、理想的で魅力のあるまちづくりにするには、商店街を一つのショッピングセンターに見立てた快適空間にすべきであること、(B) 各地主がめいめいにビルを建築する方法では、理想的で、魅力ある業種揃えが不可能であること、の2点が課題として挙げられた。

この課題を克服するには、1)土地の所有と利用の分離を図ってゆく事、2)それには、中小企業庁も進めている「まちづくり会社」制度を活用することが不可欠、であるとの進言が専門家から提示された。つまり、土地所有者の権利はそのまま、利用権・営業権を「まちづくり会社」が買取り経営をする。その見返りとして土地所有者はまちづくり会社から地代を受取る。新しい建物に出店する場合はテナントとしてまちづくり会社に家賃を支払うというシステムである。制度としては土地の「定期借地権契約」に同意すること



となる。こうして丸亀町商店街の土地所有者は専門家から大英断を迫られたのである。このような経緯で、次の500年祭を迎えられる商店街づくり、100年先を見据えたまちづくり」に向けた調査・研究が進められ、1991年に基本方針である「高松丸亀町商店街再開発計画」が策定され再開発事業がスタートしたのである。

#### (4) 再開発の概要

その後の経緯を振りかえると、1990年に再開発事業の調査・研究開始が組合総会で承認され、研究が開始され、1991年「高松丸亀町商店街再開発計画」を策定した。90年代中期の1995年より具体化し、A街区事業計画を策定開始、G街区基本計画を策定、G街区で再開発準備組合を設立。1996年A街区事業計画を策定、G街区推進計画を策定、中小企業総合事業団・事前相談。1998年に中心市街地活性化計画、TMO構想を出し、第3セクター「高松丸亀町まちづくり株式会社」を設立する。G街区事業計画策定、中小企業総合事業団・事前相談。1999年森ビル都市企画とコンサルティング契約。2000年「都市計画決定」のための事前協議、中小企業総合事業団・事前協議。そして21世紀に入り、2002年A街区再開発組合設立認可、A街区実施計画策定開始。2004年A街区事業認定、権利変換計画認定、12月工事着工。2005年「戦略的タウンマネジメントプログラム構築事業」を実施、2006年A街区壺番街ビル・壺番街駐車場完成、新北部3町ドーム着工、G街区。サポートのため旧みずほ銀行ビルを取得（約4億円）。2007年、新北部3町ドーム完成（総工費8.8億円）となった（丸亀町商店街事業説明資料より抜粋）。

#### 4. タウンマネジメントー「土地の所有権と使用权の分離」

定期借地権とは、2002年8月1日に施行された「新借地借家法」という新法によって新たに認められた定期借地権であり、従来型の借地と異なりあらかじめ定められた存続期間が満了すると正当事由の有無を問わず借地契約が終了する（桐生2009ほか）。定期借地権のメリットは、Ⅰ. 土地が確実に土地所有者の手元に戻る（更新性がない）、Ⅱ. 立退料がかからない（立退料不要）、Ⅲ. 保証金（権利金）が低額化する、Ⅳ. 土地が貸しやすく借りやすくなる条件が整う、Ⅴ. 買取請求権がない、Ⅵ. 建替えによる期間延長がない（出典：大田（区）宅建ホームページ等を参照）である。3つの類型があり、a「一般定期借地権」、b「事業用借地権」、c「建物譲渡特約付借地権」に分類される。これは借地権の存続期間によって分類されている。aは50年以上、bは10年～20年、cは30年以上と決められている（桐生2009ほか）。**専門家の間では定借での地域開発が最も効率的、理想的であることは取沙汰されてきた**。1992年8月に施工された定期借地契約に基づいた考え方である。個人や、一企業ではマンション建築に利用されている制度であるが、地域全体、商店街等では難しい制度とも解されている。個々の利害関係が壁となっているからだ。丸亀町商店街の再開発についても、この提案は専門家から出されたものであるが、当初はやはり困難だとされていた。一企業、特定の区画と違い、商店街は土地使用と利害がお互いに複雑に絡まっているからである。具体的には、角地など一等地であったり、先祖伝来であったり、永年苦労を重ねて入手したりといった土地其々の優位性、愛着、こだわりが所有者にあるからだ。しかも長期にわたり土地の使用権を他に委ねることになる。決断に至るまでには各々相当な葛藤、激論があった。再開発の中心人物であったF現理事長は、とある対談で当時を振り返り「私自身が記憶しているだけでも会議での取り組み合いを見たのは2度や3度ではなかった」と苦笑している。では、この高度な難問はどのようにしてクリア出来たのであろうか。所有者の合意は本当に得られたのであろうか。答えは・・・徹底的な話し合い・・・これだけである。但し全員の合意が得られるまでには、相当の期間が予測される。因みに丸亀町商店街では、完成まで13年の歳月（1993基本計画策定～）、話し合い回数は実に1000回を超えているという。このことに関して当初からプロジェクトに関わっていた都市計画家のS女史は、自分はあくまでも商店街の人々の持てる能力、意見を引き出す脇役、いわば“接着剤”の役目とする（NHKテレビテキスト「仕事学のすすめ」（2011）より引用）。丸亀町商店街のような大規模

な商店街再開発に定借の手法を取入れた例はない。日本初の試みで、成果である。一般の法定市街地開発、公的資金投入の在り方にも一石を投じ、行政に研究課題を与える結果ともなった。商店街のK専務によれば、再開発後、来街者の数はいっきに急増し、一日の平均通行量は2万人を越え、売上高も再生前の倍近くになっている。その要因としては、1）後述のMD（マーチャダイジング）作戦による集客力の伸びと、2）もう一つは歩留りの高さ（他所へ流れず丸亀町商店街で完結する）とのことであつた。飲食店は特に人気が高く、女性客が7～8割である。どの店も無農薬食材、オーガニック食品を前面に出している。各店だけでなく商店街挙げての作戦・コンセプトと気づかされる。

## 第Ⅳ章 「安全の食」高松丸亀町商店街の事例・第Ⅱ期一川上戦略

### 1. 丸亀町商店街の「食の安全プロジェクト」の出発

#### （1）丸亀町商店街と「食の安全プロジェクト」の意義

ここで重要なのは「食の安全」を「タウンマネジメント・プログラム」中のMD（マーチャダイジング）として当初から商店街自身への課題と位置付けていることにある。このことは『食の安全』を丸亀町商店街のテーマとして行こう、永遠の課題にするのだ」という決意の表れである。以下専務への調査を概説する。

#### （2）2006年から始まる丸亀町商店街の「食の安全プロジェクト」への取り組みの発端

「食の安全プロジェクト」の概念は再開発以前からあったという。具体的には「香川産直市」という農協との連携による市場運営を1996年ごろに実際行ったが差別化が難しく失敗した過去がある。しかし、人口を増やす目的の再開発の進行から2006年9月には、今度は「食の安全」をコンセプトにT氏をプロデューサーとして実証実験をスタートさせた。この「食の安全」のアイデアはA副理事長のまちづくりに対する基本的な概念に基づいたものであったという。2006年の前半に商店街として組織決定したことから、商店街南端で「安全野菜」の行商をしていたT夫妻に、やはり商店街南端にあった銀行跡地を提供して市場（「亀井戸水神市場」）を開いた。これは、夫妻の真摯な姿勢が、K前理事長に見込まれたこともあった。そのほか、「食プロジェクト」のキーパーソンとしては、2009年前後より「LLPナチュラルスタイル」の代表者T氏、生産者のY氏、都市計画アドバイザーのS氏、食の専門家である既出の金丸氏などが本格的に活躍されてきた。

### 2. 丸亀町商店街の第2段階構想「食プロジェクト」の実際

#### （1）丸亀町商店街の食ワークショップ

丸亀町商店街再開発のMD（マーチャダイジング）戦略上、重要な部分として位置づけられているのが「食の安全」である。最初に取り組んだのが「ワークショップ活動」で、やはり「安心・安全」がコンセプトとなっている。この取り組みをプロデュースしたのはプロの食総合プロデューサー金丸氏である。

##### 【食のワークショップの手法】（金丸氏による）

①食のワークショップは、食材の取材を同時進行しながら一年間にわたっての毎月開催予定である。

②取材をして料理をしたものをすべてホームページに掲載をしていき、地域食材をあきらかにする。

③同時にテキストにする。

④さらに一年がかりで本としてまとめる。

⑤これを商店街で実際食べる人たちに伝えると同時にメニューに取り入れていく。

⑥ここから有機野菜の販売、卸し、加工品の開発、レストランの経営、商品の開発・企画、イベントやワークショップの開催、編集・出版と、ソフトの開発の拠点を創るのが目的なのである。

#### （2）「食の安全プロジェクト」組織論—LLP（有限責任事業組合）「ナチュラルスタイル」



このLLPプロジェクトは「消費の場」と「生産の場」の間をつなぐ新しい会社のかたちである。LLP「ナチュラルスタイル」は「高松丸亀町商店街タウンマネジメントプログラムのMD戦略」においてLOHASを基調に、スローフードの食を提案することが明記されることによって計画的に作られた組織である。つまり、再開発後の飲食店のモデルとして、丸亀町商店街の「食プロジェクト」全体を牽引する目的でつくられたものである。「高松丸亀町まちづくり会社」のテナントリーシング、テナントミックスに沿った組織的計画をする。商工中金が創設した「成長戦略総合支援プログラム」のLLP適用としては初めて設備資金4400万円を融資された1号物件で、所在地 香川県高松市丸亀町14、出資金1250万円。中野（2011）によれば、有機農産物にこだわった生鮮スーパー「福島屋」のノウハウが参考にされた。単に商品を売るのではなく商店街がコーディネータ役となり農商工連携によって流通の仕組みから新たに作ってしまうと言う全国初の試みで、一商店街の事業企画としては、大手企業の出店企画に劣らぬ作戦といえる。

**1）LLP（有限責任事業組合）「ナチュラルスタイル」の組織構成：**「ナチュラルスタイル」（LLP）の構成員6名は「志のある地元企業」＋「先進的な食の全国企業」＋「まちづくりの専門家」であり、新しい食のビジネスモデルづくり、得意分野の異なる企業が丸亀町の「食プロジェクト」全体を牽引する（「ナチュラルスタイル」はLLP組織の名称であるが、構成する1員も同名の店名で開業している。区別のため今後の表記にLLPと付さない時は個店とする）。設立は2010年10月である。LLP（Limited Liability Partnership）とは、中野洋（2011）を参考にすると、2005年8月に施行された「有限責任事業組合契約に関する法律」によって制度化されたもので、3大特徴は、①構成員全員の有限責任。②内部自治の徹底。③構成員課税。④現物出資が可能（中野2011）。LLPが活用されるのは、法人や個人が連携して行う共同体であり、異業種の共同企業同士の共同事業、起業家が集まり共同して行う創業などで活用される。

**2）LLP（有限責任事業組合）「ナチュラルスタイル」の店舗展開：**店舗の開店は翌年2011年1月であった。図3-1のような店舗がLLPなどの店として新規開業した。LLPのとった川上戦略は、

（川上）Y農園（有機JAS認証）・M農園（有機農法）→LLPの各店舗→（川下）各店のお客様

という流れである。「Y農園（有機JAS認証）」はY氏による経営で、香川県丸亀市に所在し、年間60種の野菜やオリーブガーデンがある。「M農園（有機農法）」はM氏による経営で、香川県坂出市松山に所在する。

### （3）「食の安全プロジェクト」広報戦略ー広報媒体「あんき」

丸亀町商店街には編集部があり「あんき（安気＝気楽な）」というすぐれた冊子形式のタブロイド版PR誌（take free）を出している。2006年「日経トレンドィ」の創刊者A氏を編集長に迎えて「anki」は創刊された。県外読者を主なターゲットとして高松で暮らすことの豊かさをヨソモノの視点で伝えた。

### （4）「食の安全プロジェクト」商店街側キーパーソンーK専務理事

**1）K専務による商店街の考え方：**今度第1回マルシェをする。生産者さんに朝採れたものを出してもらい朝市をする。そこでお客さんの声をよく聞いて、一農家多品種をやってもらおう。そして販売方法は、直販のようではない売り方、商店街のフィルターを通すやり方を今度やるという。実は産直方式は、売り手も、買い手もお互いが見えていない、不安だらけの商法だと指摘し、そこで両方をよく知っている商店街の仲介役が不可欠なのだと語る。

#### 2）K専務へのヒアリング

##### Q1「朝採れマルシェの際、既存の会員と、有機の生産者との競合があると思われるがどうか？」

A1：商店街（正確には商店街の別会社「高松丸亀町まちづくり会社」）のやっているテナントリーシングはお客さんの目線に立っている。市場の欲求でミキシングが決定されます。イベントも同じコンセプトです。既

存店舗と競争になろうが、競合しようがお客さんにとって必要ならば来ていただきます。厳しい言い方をすれば努力して下さいということになります。市場の力の例を一つあげましょう。実際当街にはもともと“M書店”の本店があります。50店舗の展開です。しかし、別の書店をいれるかどうかのアンケート結果では、お客さんは、新規の51店目の“M書店”はノーだったので、“K書店”に入ってもらった。とたんに“M書店”は改装したり、年に1～2度だったイベントを毎月するようになった。接客やガイドもとても明るく良くなりました。テナントリーシングではもう一つこんな例もあります。A街区が完成したときルイヴィトン、グッチ、ボッテガ、コーチが参入した。とある役員が言いました。俺の店はもう持たないなど。その方はカバン屋さんでした。ではもしブランド店の参入がなかったとして、その役員の店が隆盛できたか、おそらくそうではなかったでしょう。お客はやはり神戸や東京や他へ行って買うでしょうから。要するに再開発によって既存の店は真剣に商売に立ち向かうようになった。何が売れるのか、どうやったらいいのか。続けるのか、止めるのか。新たな方向に進むにはどこにどれだけの広さを構えるのかと。度々地権者の方々と話しあっています。今のやり方で残れるのは4分の1でしょう。4分の3は何らかの手立てか決断をしなければならないでしょう。自分で勝手に考えて下さいではなく、暖簾を残してこんなやり方、こんな取組もいいですよ、こんな場所で構えられたらいいですよと話し合っています。大きな意味でもう一度商売人になって下さい。新たなまちづくりの新たな一員になって下さいと申し上げているのである。

**Q2「開発の意味は、本当は自分達に向けられたシビアな課題解決なんだということがよくわかりました。大英断への敬服と、よくまとまったなという驚きでいっぱいです。今度のイベントに話を戻しますが、計画と実行はどなたで、どんな立場の方ですか？」**

A2：LLPのメンバーで近郊で無農薬を中心とした食品市場を経営され実際、店舗もオープンされているTさんと食のアドバイザーK嬢です。この方たちのフィルターにかかった生産者で構成されています。他のマルシェと違うのは、その日採れた朝採れのみを用意して下さいというのが基準です。持ち込まれた商品が売れ残ったら、商店街の飲食店で分配、消費するシステムです。今度の「安全・安心・新鮮」にこだわった企画は以前こんなご意見があったからです。再開発をするときにTさんに実験的にマルシェをしていただき、「どんな食事をしたいですか」とアンケートを取った。年齢層の比較的高い人が回答者に多かったのですが、あと何年、何十年生きられるか知らないが「訳の分からないものは口にしたくない」という回答がとて多かつた。しかしその方たちの欲しがっている情報、何を、どうやって作って、どういう風にして食べれば美味しいの、誰がやってるの、と聞かれたときに誰もやっていなかった。皆さん食べ物に関してこんなに意識が高いのに、一方流通を見てみると、安い商品にわあっと行ってしまう。そこのアンバランスの解消をしないといけないが、効率を考える企業ではなかなか出来ないことです。だから商店街という核を持っている人間どもの集まりがエリアマネジメントの一環として「食の安全」をきっちりと言い続ける。

**Q3「殆どのイベントは、ドーム広場ですか？効果のほどは如何ですか？」**

A3：結節点の役割の場所に広場を設置するということは、私たちも疑心暗鬼だったのですが、ドーム広場がここまで効果があるのかという位重要なポイントになりましたね。

**Q4「これからも色々な取り組みを企画されているでしょうが、その中でどういう方向に向かおうとなさっていますか？」**

A4：「食の安全」が最重要です。しばらくはNo.1です。これは理事長以下副理事長、私、役員、会員全員の共通認識です。

#### **（5）「食の安全プロジェクト」生産者側キーパーソンーY氏「Y農園」**

筆者は2011年5月から8月にかけて現地、生産者（川上）Y氏への直接の聞き取り調査をした（以下農林

水産省中国四国農政局ホームページ・鳥取県農林水産部ホームページ・ヒアリングより筆者作成)。

**1) Y農園について：①概略：**「Y農園」はY氏（代表者、59才）の経営である。事業内容は有機野菜の栽培・販売が主である。年間約60種類の野菜を栽培する。所在地は香川県丸亀市浜町62。耕作面積・圃場は1.3haの広さ。うちハウスが22aある。氏が農業に従事したきっかけは、以前から多くの人に安全で美味しい野菜を食べていただきたいとの思いが若い時からあったから。大手化学メーカーに化学系エンジニアとして30年間勤務し、2004年に脱サラして始めた。さらに1年間県内の農業大学にはいり、農業を1から勉強することとした。これがその後の農園経営に大変役に立った。同時に30年間化学メーカーに勤務した経験と豊富な化学に対する知識も役だった。実績を挙げ県内でも数少ない有機JAS認定の農業従事者である。数多くの見学者がある。後進の育成、有機農業希望の若手後継者を大勢研修生として預かっている。現在、さぬき有機の里推進会会長・かがわ有機ネットワーク会長、「さぬきバイオ・マーケット」青空市場（毎週開催）の代表、「Yカフェ」（直営レストラン）運営（代表は奥様）等の組織に身を置く。**②栽培方法：**化学的に合成された農薬や肥料は使わない「有機農業」で野菜類を栽培し、認定が非常に難しいハイレベルの有機JAS認定農園である（※このJAS認定について、現在の香川県内有機認定状況（2008年11月現在）は、全農業戸数が4万7000戸あるなかで、「JAS有機認定」は6事業者わずか12戸に過ぎない）。具体的には、病害虫予防には食酢、天敵や防虫ネットなどを、肥料としては堆肥、米ぬかなどの天然資材を、土器川の「伏流水」を使用する。**③栽培品目：**小松菜、水菜、ベビーリーフレタス、ミニちんげんさい、ほうれん草、きゅうり、トマト、ニンジン、ジャガイモ、ハーブ、調理用トマト、ズッキーニ、トレビスなど個性的な野菜も織り交ぜた楽しい農園である。家庭やレストランでよく使われる野菜を中心に年間60種類ほどを栽培。**④「Y農園」野菜の販売箇所：**宇多津町の「Yカフェ（Y農園直営）」内で常時販売する。また、丸亀市「フジグラン丸亀店“Y農園コーナー”」、高松市の「ナチュラルスタイル」と「丸亀町2番街・ちろりん村（上福岡町2058-2）」、春日水神市場「オーガニック・ライフ」、志度町の「マルヨシセンター・コープかがわ」でも販売する。**⑤「Y農園」の野菜を使用するレストラン：**宇多津町の「Yカフェ」および「ビストロバード」、高松市のルーチェ高松丸亀町一番街店「トリッテリアたにぐち」「イタリアン・アルポーレ塩屋町」、丸亀市の「オークラホテル丸亀／洋食部門・和食部門」、東京都の渋谷・広尾にあるイタリア料理「松浦」で使用する。**⑥「宅配」による販売：**高松市の「福祉生協かがわ・ちろりん村（宅配）」であつかう。**⑦農産物、商品の購入方法など：**ホームページで宅配受付。県内の自然食品の店。レストラン、ホテル、スーパーマーケット、直営「Yカフェ」、イベント、情報発信などで購入できる。

**4)「Yカフェ」について：**住所は香川県綾歌郡宇多津町浜三番丁。Y農園で栽培された野菜や友人達が栽培した有機米、野菜などを直売もする。出される料理は、Y農園で栽培された安全な旬の有機野菜を食材を使用したもの。お昼のランチ、コーヒーは、フレッシュハーブティーや野菜入りケーキなど。

**5) Y氏へのヒアリング：①こだわりは完全無農薬栽培：**「有機の里」の名の通り、生物農薬も使わない、「完全無農薬栽培」である。「昔ながらの自然肥料」そこに徹底してこだわっている。10名程の百姓仲間とグループを結成している（氏が会長）。**②ネックは価格：**年間50種類以上栽培しているが、手作業が多いので人件費がかかる。そこをどうするかが課題。生産者としてはコストを下げる努力をしなければならないが、限界がある。消費者の方にはご理解をいただいている。値段より中味でご納得いただいているという。**③営業成績はこれから：**いま従業員が6名いるが、人件費が大きい。実際の経営ではここ1～2年でやっと販売が大きく成りだした。10名の仲間のうち半分は若い人である。自分達ががんばり若い仲間の人たちが楽な経営状況になるよう販路を広げてバトンタッチしたい。**④消費者の声は：**野菜嫌いの子供がこれなら食べられる。旦那も沢山食べるようになったという声をいただいた。アレルギーの子も大丈夫だった。そのよ

うな声はうれしい。値段が高いという声もありますが、有機を理解しているお客様は買ってくれる。個人宅配も積極的にしている（以上、筆者のヒアリング、2011年8月1日、Y農園事務所にて）。

#### （6）「食の安全プロジェクト」コーディネーター側キーパーソンーT氏「ナチュラルスタイル」運営

①T氏プロフィールー商社から八百屋へ：T氏は、広島で生まれ、高校から高松に移住。13年間、オーストラリアの小麦を輸入する商社で働いた。しかし、休耕田や跡継ぎのいない農家など、地元農業の現状を目の当たりにし、「何とか農業を応援したい」と思い切って脱サラし、子供たちにも安心して食べさせられるものを売ろうと、“安全な八百屋”を始めた。最初は丸亀町商店街の一角に段ボールを広げてプチ青空市で頑張った。全てが想定外で最初からキツかったが、乗り越えて来た事が自信と財産になった。②丸亀町商店街振興組合から「亀戸水神市場」の運営をまかされる：露天商をして1年程経ったとき、メディアに取り上げられ知名度も売上も上がった。次第に固定客が増え2年間八百屋を続けたころ、丸亀町商店街振興組合から再開発地区（南端銀行跡）に市場を設けたい、その市場をやって欲しいと頼まれる。商店街の一角で週末、野菜の屋外販売所「元気の畑」として頑張った縁であり、組合も、厳選した野菜だけを販売する二人のこだわりとやる気を見込み運営を託したものであった。2006年10月にオープン。所在地は高松市丸亀町7番地10。店舗床面積250平方メートル。年間販売額1億7000万円。店には、わかりやすいT氏考案の独自の安全表示がある。「無農薬」、「無化学肥料」、「3年以上ふたつを使って無い野菜」の**3無**。「減農薬」「減化学肥料」の**2減**。・・・つまり、「**無農薬**」、または「**減農薬**」の**安全な地元野菜**を独自基準に適合したものだけ扱うということだ。野菜や果物のほか、豆腐やおはぎなど約70品目を取りそろえた。販売棚には産地や生産者、栽培法を示すカードを付けている。お客からは「少し値段が高くても、安心して食べられる良い食材が、街中で手に入るのは本当にうれしい」と評判である。③LLP「ナチュラルスタイル」の代表として：「丸亀町商店街再開発計画」の内、合意の出来た、A街区、G街区のタウンマネジメントプランに沿い、当初の予定通りG街区開発により「亀戸水神市場」は一時閉店とし、T氏はA街区での重要なMD（マーチャングデザイン）戦略実行のプロジェクトキーマンとして参画、2010年末よりLLP「ナチュラルスタイル」の代表として、実際に同名の「ナチュラルスタイル」店をA街区で展開（この項「料理通信アンバサダーブログ」などを参照、引用して筆者が構成した）。

## 第V章 「安全の食」地域伝統野菜作戦・（大阪）福島聖天通商店街の事例

### 1.（大阪）福島聖天通商店街

福島聖天通商店街は福島区の東部に位置し2011年5月に開業した大阪駅北地区から西に700メートルの位置にある。街路は幅員約6メートル、環状線「福島駅」より聖天さんに至る東西330メートルで、カラー舗装されている。種別は近隣型商店街で飲食店、コンビニ、信用金庫、雑貨、食品、各種小売店混在の商業街商店街。店舗数は135店（出資・登記）実質96店となっている。業種（構成比率）は飲食店43店（45%）、物販24（25%）、サービス9（10%）、医療7（7%）、パーキング5（5%）、スーパー・コンビニ2（2%）、スクール2（2%）、宿泊1（1%）、空3（3%）である。商業地の中の駅前商店街であるが、周辺も含め近年急速に飲食店街化している。商店街は通称“占い商店街”で知られている。“うららちゃん®”という、かわいい“ゆるキャラ”もいる。2002年夏より“占い”で若い女性客に人気の商店街である。2011年11月催された第1回“福島バル”の試みは、大成功で、夕方から深夜まで若者で大変な効果を周辺にもたらした。

### 2. 福島聖天通商店街の結束と復活

#### （1）組織の結束

1999年12月「福島聖天通商店街振興組合」が府より法人認可されたことにより役員人事が大きく変革し、

かつて長年青年部で商店街の将来を危惧しながら下支えをしてきた人々で理事会が構成された。財務内容の見直しと改革、組織改革、ハードの整備、ソフト開発をおこなった。

## **（２）「占い商店街」としての成功の意義**

「占い」企画の活性化策が長い構想のすえ結果を出せた。これは専門家を交えての計画と（筆者を含む）キーマンによる粘り強い策によってもたらされたものであった。発案から構想の具体化まで7年。テーブルに乗ってから1年。実現まで8年かかったことになる。2002年8月に「占い商店街」で女性客を中心に集客に成功。2011年12月現在、有料占い客年間1万人。登録占い鑑定士180名。占い専門館2館（会員より賃借り、年中無休）と、現在は商店街の特化事業として根幹をなしている。事業収益350万円（2011年度）。

## **（３）「なにわ商人体験」プロジェクトへの拡がり**

このプロジェクトがスタートしたのは、2004年の春である。きっかけは、福沢諭吉翁が地元（福島区福島1丁目）で生誕したこと、彼が複式簿記を日本に導入したことになんだ全国の小中高生対象の参加型体験学習事業である。内容は、自分たちのふるさとの地元の特産品（生鮮3品が主）を、90分（行商も有）対面販売の体験学習するものである。1校平均売上12～15万円（45万円が最高記録）である。大阪の商業道德・職業体験と、自分たちのふるさとの郷土愛・地域文化の双方への学習効果があり一石二鳥である。文部科学大臣表彰の2011度キャリア教育最優秀校に伊賀市立緑ヶ丘中学校が選ばれている。最新の2011年の実績は、全国からの17校980名が参加し、全校完売した。

## **３．「オーガニック商店街・地域プロジェクト」**

### **（１）目前で「マルシェ」が始まった**

2009年9月、商店街の入口にあるホテル阪神前で「マルシェ」が始まった。福島聖天通商店街でも開催できないか模索しているときだったのに先を越されたことから刺激になった。2010年7月、飲食店部長がとある八百屋さんを筆者のところに連れて来た。隣の商店街で居酒屋をはじめる予定だが、午前中は八百屋とのことで、福島聖天通商店街でもPRして欲しいとの依頼だった。実はこの依頼が「オーガニック商店街」プロジェクトのきっかけになった。飲食店部長と八百屋さんと筆者で互いの思惑をぶつけた結果を理事会で検討、OKが出た。八百屋さんに協力してもらって「安全の野菜」を福島聖天通の飲食店に供給すること、「なにわの伝統野菜」を扱うこと、福島聖天通が八百屋さんを会員並みにPRする等であった。

### **（２）次なるプロジェクト“オーガニック商店街”**

**１）オーガニック商店街（仮）・実行委員会の進展：**理事会の決定を受けてプロジェクトが始動した。2010年9月に、実行委員長U氏、副委員長H氏、S氏、P氏、O氏と理事2名（含筆者）からなる「福島聖天通商店街「オーガニック商店街（仮）」実行委員会」が立ち上がった。「オーガニック商店街（仮）」実行委員会の目的・要旨（概略）は、「オーガニック商店街」の結成、情報発信、福島聖天通商店街飲食部会の活性・イメージアップ、「なにわの伝統野菜」研究・広報・試食会、上福島小学校「なかよし畑」連携、認証店取得、第1回目2010年9月10日大阪市大大学院において、K教授、I係長とともに、「なにわの伝統野菜」について研究会を開催、以後、継続実施で具体案検討。

**２）「なにわの伝統野菜」への取り組み：**「なにわの伝統野菜」とは、府・市で認証している大阪固有の野菜のことである。そこで、行事、イベント、企画については出来るだけ行政政策の出版物を取り扱い、施策を利用する。「なにわの伝統野菜」情報発信基地化のために、近隣の「なかよし畑」にモニュメント・ゲートを設置する。同時に商店街に横断幕、立て看板、プレートを掲出、広報板も利用する。カレンダー、冊子・チラシを製作、加盟店にも常備。朝市の固定基地化研究、関連商品販売、ホームページ製作、発信研究等に努める、などのプロジェクトを進めた。

**3) 定義「なにわの伝統野菜」と基準：**①概ね100年前から大阪府内で栽培されてきた野菜、②苗、種子等の来歴が明らかで、大阪独自の品目、品種で、栽培に供する苗、種子等の確保が可能な野菜、③府内で生産されている野菜、である。

### **(3)「なにわの伝統野菜」プロジェクトの3つの柱**

今後の方向性としては、次の3つの方向を柱としている。【プロジェクト1】(飲食系プロジェクト) 飲食店で使う。【プロジェクト2】(物販系プロジェクト) 物販、朝市など、飲食店の軒下、空き店舗利用。【プロジェクト3】(学校連携プロジェクト、地域の学習)、以下の「なにわ伝統野菜ミュージアム」構想である。

### **(4)「なにわ伝統野菜ミュージアム」構想—学校連携**

福島聖天通商店街では330mほどの商店街中ほどに、地元の小学校の「なかよし畑」が通りに面しており、商店街唯一の空地であったので、商店街からは関係ない存在と思われていた。ところが近年、学校のご努力により、その畑で「なにわの伝統野菜」に特化した栽培が始まった。3～4年生中心の体験農場、食育がスタートしたのである。この素晴らしい学校側の試みと、オーガニック商店街構想は見事一致している。そこで、食育や大阪っ子自身の地域文化の学習となっているこの学校の試みとコラボレーションをしてはどうかということになり、商店街の企画担当と飲食部会の企画は直ぐにまとまった。そして、市、区、教育委員会の関係各位とも相談し、「なにわの伝統野菜ミュージアム」というアイデアが生まれた。大阪市大K教授、大阪市農政I係長ともご相談した。このようにして、「オーガニック商店街」は会議や試食会も重ね、「なかよし畑」に「なにわの伝統野菜ミュージアム」との構想の広がりをみせている。【「なにわの伝統野菜ミュージアム」構想】(条件1) 小学校の畑が福島聖天通商店街に隣接して存在していて連携できる。(条件2) なにわの伝統野菜の普及は、市、府の課題となっている。(条件3) なにわの伝統野菜は、一時注目され、ブームになったが、「どこにいけば見られるのか？」わからない人が多い。そこで、「なにわ伝統野菜とその他の関連野菜数十種類が全部植えてあるところ」、「いつでも、行けば全種類のうち旬のものは、見られる、1年間を通じて、確実に見られるという場所」が、大阪市内に1カ所でもできれば、多くの市民、観光客まで見に来ること請け合いである。これを、「大阪市立上福島小学校・商店街連携運営「なにわの伝統野菜ミュージアム」として形成する。(小学校側) 今まで通り、学習教材として育てていただく。大阪市内の他校や、「なにわの伝統野菜」が見たい日本中の人間が見に来る。府・市の方針にもかなうし、学校の地域連携実績ともなる。(商店街側) 毎月、月ごとにメニューをきめ、その時の旬のものを、その月の特定曜日に物販したり、飲食で食材を使用し、食べられるようにする。(広報活動) マップと年間カレンダー、「なにわの伝統野菜」の解説をつける広報ビラとホームページを開設。(資料)「大阪市立上福島小学校」野菜管理：子供達の教育の一環。このような構想を進めている。I 校長先生は2010年7月20日に調査され ①「なかよし畑」路地野菜(9種) こつまなんきん、けまきゅうり、くろもんしろり、さつまいも、かぼちゃ、大豆、こまつな、とうもろこし、ひょうたん、 ②学習園(4種) らっかせい、なすび、きゅうり、へちま、③その他(1種) 長ひょうたん、があるとしている。







【写真5-1】(上) 福島聖天通商店街・上福島小学校の「なにわの伝統野菜ミュージアム」「なかよし畑」  
(下) 『飛鳥漬本舗』様のご厚意の試作品。 <http://www.uretemouranai.com/organic/index.html>

## 第Ⅵ章. 「安全の食」地域伝統イベント作戦・堺大魚夜市の事例（略）

## 第Ⅶ章. 安全の食の「オーガニック商店街モデル」

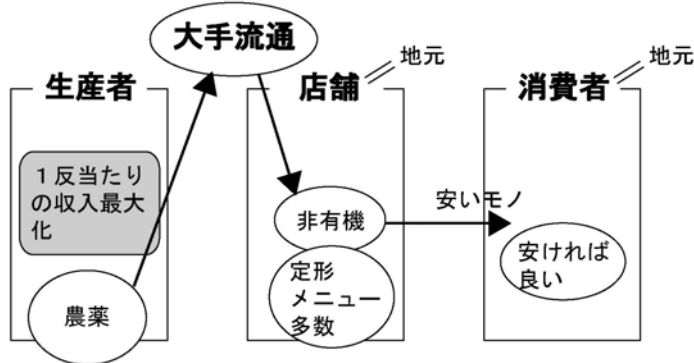
### 1. 「オーガニック商店街」の転換モデル

(1) 【旧システム】これまでの商店街での食（物販、飲食食材）は、以下の通りであった。1) **生産者**：生産者は「地産地消」の理論は関係なく、とにかく「反当り収穫量の増大」「反当り収益の最大化」が関心事である。大手流通にのるのは「安い」「規格品」「長持ちする」「ロットが多い」の条件が鉄則である。除草、病害、鳥虫害等の予防のためそれらに強い品種、農薬使用である。更に大手流通のなかでぎりぎりの低価格となる。2) **店舗**：店舗は非有機のため「ブランド」戦略が使えず、大資本相手に無駄な価格競争を強いられる。メニューも多品種競争になり食材の鮮度劣化と無駄が防止できない。3) **消費者**：消費者は、どこの販売店で買っても、量産と日持ちのみを求めて改良された品であるため値段の安さだけで購入店を選択する。

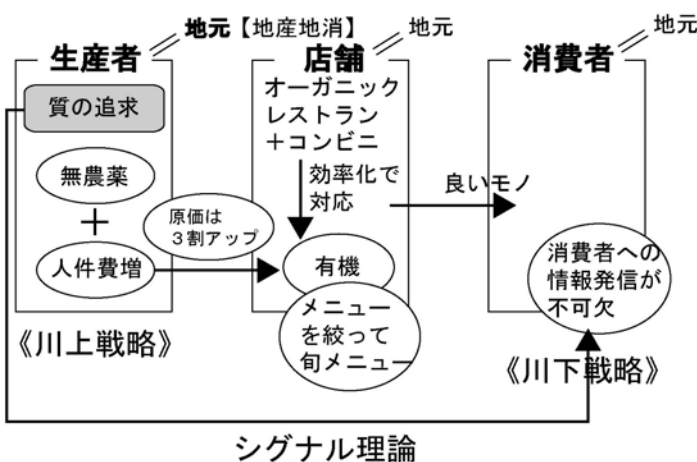
(2) 【新システム】これに反して、2001年の有機JAS施行後、オーガニック商店街が目指す論理は「地産地消」である。1) **生産者**：生産者は「地産地消」の理論を理解して遵守しようとする。つまり健康と、経済効果・地域振興・地域活性化の両立を目指す。「川上戦略」が重要になる。ここに、大手流通は介在しにくい。なぜなら「有機」「無農薬」「品種非改良」のため、量がまとまらない、値段が高い、大きさが揃い、日持ちがしない、長期輸送に耐えられない、味の個性が強い等の理由からである。2) **店舗**：店舗は「安全・安心」「有機JAS」「無農薬」「オーガニック」を武器に、価格競争を越えて、ブランド戦略に打って出られる。これが大手流通と結び付いた大型店に対抗するカギである。「オーガニック店」では顧客に解りやすく丁寧に説明販売が出来るか出来ないかが追い風の分かれ道。3) **消費者**：消費者は情報が溢れた店で対面販売や、説明販売に納得して「安全の食品」を手にすることが出来る。結局「少し高くても質」を選択するため、安全で身体に優しい商品が手にはいる。但しこの事のためには消費者への広報・情報発信が不可欠であり、時間のかかることではあるが、より深く知ってもらうための学習啓蒙の「川下戦略」が並行して必要である。

## オーガニック商店街のモデル

### 【旧来型】量モデル



### 【新型】質モデル



### 【旧来モデル】

- ① 【生産者】は地元でなくて良い、行動原理は「1反当たりの収入最大化」農薬を使って安く。
- ② 【大手流通】が介在、農薬を使い、規格化された農産物。
- ③ 【店舗】は、非有機、定形メニュー多数。
- ④ 【消費者】は、安ければ良いと安いモノを買う。



### 【新モデル】

- ①' 【生産者】は地元、「質の追求」をして無農薬をすると、人件費増でもあり「原価は3割アップ」する。  
→ 良いモノをつくる生産者を探し、契約し、育てる《川上戦略》が重要になる。
- ②' 【大手流通】は、地元では介在しない。
- ③' 【店舗】は、オーガニックレストラン+オーガニックコンビニとし効率化で対応し、原価上昇分をできるだけ吸収する戦略をとる。有機の食材がウリだが、メニューを絞ったり、旬メニューで対応する。メニューは絞り込んでも、季節ごとに食材は自然に変わるから消費者は飽きがこない。
- ④' 【消費者】は良いモノを獲得できる。  
→ 以下の《川下戦略》が大切になる。
  - (1) 消費者への広報→コスト高や不便さがあっても「良いモノであること」を知ってもらうための消費者への「情報発信」が不可欠になる→「シグナル理論」
  - (2) 消費者への啓蒙→さらに、今まで知らなかったより多くの人に、「有機」の良さを理解・認識してもらう「学習戦略」が必要になる→「ロハス」「スローフード運動」等。

## 2. シグナリング効果

### (1) シグナリング理論

シグナリング理論 (Signaling method) とは、2001 年のノーベル経済学賞受賞者、アメリカのマイケル・スペンス博士が、学歴競争の原理を理論的に分析した理論で、教育は個人の能力を他人に知らせる「信号 (シグナル)」だとする経済学の理論のことである。例えば、企業は、労働市場で、求職者ひとり一人の実力を正確に把握しがたい。そのため、求職者は、自分がどれだけ優秀であるかを積極的に知らせなければならない。大学の卒業証書は、大学で実力をみがいた、という証書ではない。「私には、最初から大学を卒業するだけの実力がある」とのことを示すシグナルに過ぎない。しかし不確実さはあるものの、企業にとっては、学歴で見分ける方が簡単となる (ポール・ミルグロム、ジョン・ロバーツ (1997)『組織の経済学』NTT出版)。このような目印をシグナルという。

### (2) シグナリング効果

シグナリング効果 (Signaling effect) とは、シグナリング理論を経営に応用し、拡大解釈から生まれた経営学上の理論である。たとえば、供給者である企業が、消費者にシグナルを発して、企業や商品に好印象をもってもらい、商品の購買につなげるマーケティング手法のことをいう。「価格は品質のシグナル」「高級車や高級な服がパーソナリティーのシグナル (顕示的消費)」など、いろいろな局面で位置づけられるので、応用範囲は広い (wisdom「ビジネス用語事典」他)。

### (3) 「安全の食」のシグナリング効果

有機の食材や料理は、①手間がかかる分コスト高、②その健康への良さのメリット、の両方で釣り合いがとられていると考えられる。このため、消費者へ、その「食の安全」のメリットをいかにアピールできるかが、ビジネスとして成立することに致命的に重要になる。これは「シグナリング効果」を発揮できるように、消費者への「見せ方」がカギになるといえる。丸亀町の生産者のY氏によれば、有機で作る野菜は、どのような努力をしても一般の非有機よりも3割高になるという。しかしながら、高いから売れないということはない。たとえば、米国では有機野菜はおおよそ2倍、有名な自然食品、オーガニック、ベジタリアン・フードなど、比較的高級志向の食料品小売店に分類されている「ホール・フーズ」では価格は1.5～2倍で高いものから売れていき、都市部ほどこの傾向が顕著だという。これは、米国では、プロモーションが成功し、高いから安全性が高いという認識を伝えるシグナリング効果が発揮されていると考えることができる。Y氏はこれは消費者の「安全」に対する認識と歴史の違いだという。彼自身の商品売価は通常非有機品と比べて1.3～1.5倍になるが、「安全の食」の認識度が日本ではまだまだ低いとY氏は語る。このことは、シグナリング効果と同時に、日本では、学習戦略も大事であることを意味する。消費者とともに学ぶ姿勢が大事であろう。オーガニック専門店以外では、高価格の”逆効果”で売れないという。「オーガニック専門店」「オーガニック商店街」としてブランド化を計ることこそ、その意味は、まさにこの「健康に良いですよ」というシグナル効果を消費者に示すためにあるのである。実際、丸亀町でよく売れているのは「ナチュラル・ハウス」(オーガニック専門店)、「丸亀町商店街」飲食店、特にA街区、「Yカフェ」の直販店、「Y農園」の通販。イベントでの特設店、朝市(露店)である。よく売れる売り方は、オーガニックは「農薬を使っていない」に、有機は「天然・自然」に置き替えて説明することであるという。「ナチュラル・ハウス」の様な手書きPOP、生産者の写真(顔・畑)飲食店のこだわりチラシ、飲食店一斉のフェア、試食品等であった。このようなたゆまぬ顧客へのアピールの工夫によって「食の安全」事業が成立する。「食の安全」イベントは今好評で、商店街全体の「共通認識である」しばらくはこれがナンバーワンである(K専務)。

### 3. 「オーガニック商店街」の3要素モデル

以上の事例から、「オーガニック商店街」の成功のためには、以下の3要素が重要であることがわかる。

#### （要素1）商店街の総力・知恵をあつめる「マネジメント力」

すでに丸亀町でも示したように、「オーガニック商店街」の遂行のためには、商店街の総力をあつめる「マネジメント力」の構築が大きい。丸亀町では、第Ⅰ期に「まちづくり会社」制度を活用し、利用権・営業権を「まちづくり会社」が買取り経営を統合するシステムを構築した。さらに第Ⅱ期にはLLP (Limited Liability Partnership)「有限責任事業組合」という新たな事業体で、単に商品を売るのではなく商店街がコーディネータ役となり農商工連携によって流通の仕組から新たに作ってしまうというシステムとした。多かれ少なかれこのような総意を結集する「マネジメント力」の構築が重要である。

#### （要素2）良い生産者と提携する「川上戦略」

「オーガニック商店街」成立のためには、なによりも新鮮で自然・安全な食材の確保が不可欠である。そのことは、自然に近く、農薬や化学肥料を極力さける食材を生産する強力な生産者の確保と強力な連携が不可欠ということである。すなわち「川上戦略」がなにも増して重要であり、必要不可欠である。丸亀町の場合は、生産者Y氏、Y農園、コーディネータのT氏、専門家の金丸氏などの優れたキーパーソンとの連携によって、川上戦略を構築したのである。

#### （要素3）「シグナリング効果」を発揮するプロモーション戦略

最後は、商品の良さが消費者に指示されなければ成功しない。「オーガニック商店街」の遂行のためには、「やや高め」であっても「身体に良いメリット」を消費者にアピールする「シグナリング効果」を発揮することが何よりも大切である。このためには、消費者にうまく見せる店舗設計から広報活動が重要となる。

【参考文献】足立基浩（2010）『シャッター通り再生計画』ミネルヴァ書房。石原武政（1985）「商店街の組織化～戦前の商店街商業組合を中心として（上）」『経営研究』第35巻第1号、大阪市立大学大学院経営研究科。同（1985）「商店街の組織化～戦前の商店街商業組合を中心として（下）」『経営研究』第36巻第6号、大阪市立大学大学院経営研究科。石原武政・加藤司（2005）『商業・まちづくりネットワーク』。同（2009）『地域商業の競争構造』中央経済社。射手矢武・牛場智・吉川浩『商店街のマネジメント』『まちづくりと創造都市2ー地域再生編』晃洋書房。牛場智（2006）「都心型商店街のまちづくりにおける体験型商業モデルとソーシャル・キャピタル大阪・福島商店通商店街を事例に」『都市研究』第5・6号。牛場智（2006）「都心型商店街の新しいモデルへの変化とまちづくり～大阪・中津商店街の事例から～」『創造都市研究』第2巻第1号、大阪市立大学大。宇野史郎（2005）『現代都市流通とまちづくり』中央経済社。大阪観光コンベンション協会（2009）『大阪参加体験プログラム・ガイドブック』。大阪市商店会総連盟創立二十周年記念誌（1966）『大阪市商連二十年史』。大阪市経済局（2009）『大阪市小売商業実態調査報告書』。大阪市経済局（1979）『大阪市周辺地区小売商業近代化報告書』。大阪市商店会総連盟創立60周年記念誌（2007）『大坂の商店街 六十年軌跡』。大阪市公設市場70年史編纂委員会（1989）『大阪市公設市場70年史』。大阪市立鷺洲小学校100周年記念誌編集委員（1998）『鷺洲』創立100周年記念誌編集委員。大阪市立大学大学院創造都市研究科（2010）『創造の場と都市再生』晃洋書房。大阪都市経済調査会（2008）『消費者行動調査報告書』。大阪府企画調整部統計課（1988）『大阪の商業―商業統計調査結果表（商業集積地区編）』。大阪府環境農林水産総合研究所「食とみどり技術センター資料」食の安全研究部。小野寺節・渡邊由香・杉浦勝明・浦生恵美・三澤和子（2011）東京教育情報センター。金丸弘美（2011）『地域ブランドを引き出す力』合同出版。桐生幸之助（2009）「都市開発のマネジメント」『まちづくりと創造都市2ー地域再生編』晃洋書房。近畿都市学会（2008）『21世紀の都市像―地域を活かすまちづくり』古今書院。近畿経済産業局（2005）「がんばってます 近畿の商店街 近畿中心市街地活性化推進協議会。草野則一（2011）「地域の食のイベント」による地域活性化の取り組み―堺大魚夜市『21世紀型まちづくり研究10』大阪市立大学大学院創造都市研究科都市政策専攻都市経済政策研究分野21世紀型まちづくり研究会編。後久博（2009）『農商工連携による「新地域おこし」のススメ』(株)ぎょうせい。小長谷一之（2005）『都市経済再生のまちづくり』古

今書院。小長谷一之 (2007)『まちづくりのマーケティング・マネジメント』『創造都市への戦略』晃洋書房。小長谷一之・久保秀幸 (2009)『個性を活かすまちづくりと創造都市』『まちづくりと創造都市2』晃洋書房。小長谷一之・福山直寿・五嶋俊彦・本松豊太 (2012)『地域活性化戦略』晃洋書房。小林重敬・福川裕一・西郷真理子・野口秀行 (2007)『特集・コンパクトシティの可能性と中心市街地』『季刊まちづくり』学芸出版社。(財)大阪都市協会 1993『福島区史』。(財)大阪都市協会 (2007)『大阪人』。西郷真理子 (2011)『まちづくりマネジメントはこう行え』NHK出版。佐々木純一郎・石原慎士・野崎道哉 (2008)『(新版) 地域ブランドと地域経済』同友館。

佐々木雅幸 (1997)『創造都市の経済学』勁草書房。佐藤由美 (2010)『食のまちづくり』学芸出版社。塩沢由典・小長谷一之編 (2007)『創造都市への戦略』晃洋書房。塩沢由典・小長谷一之編 (2008)『まちづくりと創造都市』晃洋書房。塩沢由典・小長谷一之編 (2009)『まちづくりと創造都市2』晃洋書房。塩事業センター (2006)『食の安全意識に関する調査』(財)塩事業センター。商店街活性化対策特別委員会 (1994)『「商店街」活性化の実践ガイドブック』(社)商業施設技術団体連合会。食品安全委員会 (2003)『食品安全モニター・アンケート調査「食の安全性に関する意識調査」の結果』。同 (2007)『食品安全モニター課題報告「食品の安全性に関する意識等について」(平成 19 年 6 月実施)の結果』。同 (2010)『食品安全モニター課題報告「食品の安全性に関する意識等について」』。全国商店街振興組合連合会 (2005)『商店街イベント事例集』全国商店街進行組合連合会。同 (2009)『商店街活性化のためのマネジメントに関する調査研究報告書』(財)中小企業総合研究機構。東京国際大学国際関係学部国際メディア学科天野ゼミナール (2011)『大阪市の商店街と地域づくり』『インタビュー記録&調査報告コレクションズ 2010』東京国際大学国際関係学部天野研究室。ポール・ミルグロム、ジョン・ロバーツ (1997)『組織の経済学』NTT出版。中野洋 (2011)『LLPによるまちづくり事例ー「高松丸亀町式番街ナチュラルフーズガーデン」ーその開発テーマは「食」ー』大阪市立大学大学院創造都市研究科都市政策専攻都市経済政策研究分野 21 世紀型まちづくり研究会編。農林水産省 (2010)『有機 JAS 制度における課題』『平成 20 年度有機農業総合支援対策有機農業推進団体支援事業 調査事業 (消費者) 報告書』有機 JAS 企画に関する意見交換会。農林水産省 (2010)『有機 JAS 制度を巡る現状について』有機 JAS 企画に関する意見交換会。野間佐和子 (2006)『大予測ー日本の 3 年後・5 年後・10 年後』講談社。藤島廣二・中島寛爾 (2009)『実践・農産物地域ブランド化戦略』筑紫書房。安田亘宏 (2010)『食旅と観光まちづくり』学芸出版社。安田亘宏・才原清一郎 (2011)『食旅と農工商連携のまちづくり』学芸出版社。山本雅之 (2005)『農ある暮らしで地域再生』学芸出版社。山本雅之 (2005)『農ある暮らしで地域再生』学芸出版社。矢部敬一 (2004)『大阪力事典』創元社。同 (2009)『野田・福島』創元社。anki 編集委員会 (2011)『高松スタイル anki 5 号』高松丸亀町商店街振興組合。同 (2011)『高松スタイル anki 7 号』高松丸亀町商店街振興組合。和歌山県農林水産部農林水産政策局食品流通課「資料」流通対策班。【参考資料】月刊『ガバナンス』(2010)「金丸弘美の“食と地域”の旅日記」4 月抜粋、P72、ぎょうせい。高松丸亀町食プロジェクト「12 ヶ月の食カレンダー」食材シート 2 月の食材 (農産物) より。「高松丸亀町商店街振興組合事業説明資料」発行：高松丸亀町商店街振興組合。「高松丸亀町商店街振興組合 A 街区開発資料」発行：高松丸亀町商店街振興組合。「丸亀町商店街」金丸弘美 2010.11.19 講演資料 (大阪市立大学大学院)。《ウェブサイト》「食品の安全性を考える二、三の視点」愛媛県環境創造センター所長/愛媛大学名誉教授/元高知大学学長 ダイオキシンの環境ホルモン対策国民会議代表/トヨタ財団理事 立川涼。「食品の安全 しまプロ」ホームページ「食品の安全が崩壊した現代の日本」。「ANA (旅達空間)」ホームページ。「(財)食生活情報サービスセンター」ホームページ。「丸亀町式番街」HP “sottoprodotto” より「食のプロジェクト」抜粋タイラギ・レシピ他。Wisdom「ビジネス用語事典」。大田 (区) 宅建事務所ホームページ

<http://wwwhttp://www.ohtaku.com/teikishakutiken.htm>。株式会社日本リサーチセンター調査ホームページ食の安全 アンケート

<http://www.nrc.co.jp/report/pdf/080509.pdf> 株式会社ネットマイル調査ホームページ、

[http://research.netmile.co.jp/voluntary/2008/pdf/200804\\_5.pdf#search=ネットスマイル](http://research.netmile.co.jp/voluntary/2008/pdf/200804_5.pdf#search=ネットスマイル)